VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

QUY CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Bộ máy doanh nghiệp do chủ doanh nghiệp tự lựa chọn, nó có nhiều mô hình khác nhau; nhưng để có hiệu quả nó thường phải có dạng cơ cấu trực tuyến - chức năng, tham mưu, kết hợp với cơ cấu không chính thức, và nó phải có đủ các bộ phận quan trọng sau đây:

- Bộ phận marketing (với chức năng như:)

+ Nghiên cứu dự báo thị trường.

+ Nghiên cứu dự báo các biện pháp cạnh tranh.

+ Phục vụ việc bán hàng cho khách.

+ Tuyên truyền quảng cáo.

+ Chuẩn bị sản phẩm mới v.v...).

- Bộ phận thông tin với các trung tâm vi tính đủ mạnh.

- Bộ phận công nghệ, sản xuất.

- Bộ phận tài chính, kế toán.

- Bộ phận tư vấn (về luật pháp, tâm lý, sức khoẻ v.v...).

- Bộ phận nhân sự.

Uỷ quyền quản trị

a. Khái niệm về uỷ quyền

Uỷ quyền là việc cán bộ quản lý cấp trên cho phép cán bộ cấp dưới có quyền ra quyết định về những vấn đề thuộc quyền hạn của mình, trong khi người cho phép vẫn đứng ra chịu trách nhiệm. Uỷ quyền là một phạm trù quan trọng, là một công cụ quản trị sắc bén, là phong cách lãnh đạo dân chủ khá phổ biến ở nhiều doanh nghiệp trên thế giới.

Sự uỷ quyền có thể thể hiện dưới 2 hình thức:

- Uỷ quyền chính thức: Qua sơ đồ cấu tạo bộ máy (mỗi bộ phận có những chức năng và quyền hạn rõ ràng).

- Uỷ quyền không chính thức: Qua sự tín nhiệm cá nhân (Giám đốc ký quyết định uỷ quyền cho cấp dưới được quyền hạn và trách nhiệm nào đó).

Khi uỷ quyền cho cấp dưới, chủ doanh nghiệp có điều kiện giải phóng bớt cho công việc cụ thể để tập trung vào những vấn đề đặc biệt quan trọng và bao quát của doanh nghiệp. Mặt khác tạo ra được môi trường rèn luyện cán bộ để từ đó chọn lọc đề bạt người xứng đáng vào vị trí quản trị cần thiết. Tuy vậy, cũng có những trở ngại khiến nhà quản trị nhiều khi không dám uỷ quyền. Đó là:

+ Không tin vào năng lực của cấp dưới và bao biện ôm đồm.

+ Sợ bị cấp trên (đối với doanh nghiệp nhà nước) đánh giá và khiển trách vì sao nhãng trách nhiệm, sợ bị quy trách nhiệm về những sai lầm của cấp dưới.

+ Sợ bị coi là thiên vị, phân biệt đối xử, ưu ái với người này, thiếu quan tâm với người khác.

Người lãnh đạo nếu không mạnh dạn uỷ quyền thì họ dễ chuốc lấy những hậu quả sau:

+ Không khuyến khích cấp dưới làm việc tích cực, nhất là trong những việc đột xuất, ngoại lệ.

+ Tạo cho cấp dưới tâm lý chờ đợi ỷ lại, thiếu tự tin vào bản thân.

+ Đối với người được uỷ quyền, bên cạnh những tác động tích cực như phấn khởi và tự tin trong công việc, tích cực năng động sáng tạo tìm giải pháp, tự học tập và rèn luyện để nâng cao trình độ thì cũng có thể có những tác động tiêu cực, như dễ chủ quan hỏng việc, không khéo léo dễ bị đồng nghiệp tẩy chay, bất hợp tác.

Để việc uỷ quyền được thành công trước hết phải được tiến hành một cách có ý thức từ 2 phía: người uỷ quyền và người được uỷ quyền. Người uỷ quyền phải rất hiểu biết bản thân và cấp dưới thì mới thực hiện được sự uỷ quyền. Cấp dưới được uỷ quyền phải xác định được trách nhiệm trước cấp trên khi được giao quyền và phải thấy rõ những giới hạn trong quyền lực của mình để không vượt qua giới hạn đó.

Người uỷ quyền một mặt đòi hỏi hệ thống chỉ huy phải rõ ràng, nhưng không nên đòi hỏi sự tuân thủ máy móc của người được uỷ quyền, phải cho họ được linh hoạt giải quyết công việc, thậm chí được phép điều chỉnh, sửa đổi nội dung công việc khi cần thiết.

Người uỷ quyền cũng phải biết chấp n hận một vài thất bại do người được uỷ quyền phạm phải. Nếu họ phạm sai lầm chỉ là do muốn học hỏi và muốn tiến bộ trong công tác ở doanh nghiệp.

Khi việc uỷ quyền được thực hiện tốt, nó sẽ tăng năng suất của doanh nghiệp lên mức không gì sánh kịp. Nói chung, người ta đã kết luận rằng việc uỷ quyền có hiệu quả thường mang lại thu nhập còn cao hơn so với việc bỏ vốn đầu tư vào trang thiết bị mới.

b. Các nguyên tắc về uỷ thác và nhân quyền

Việc uỷ quyền cần sử dụng các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc các giới hạn về kiểm tra

Sự uỷ quyền phải ngừng lại với các giới hạn về kiểm tra thực tế. Không nên giao trách nhiệm và quyền lực cho người khác nếu ta không thể kiểm tra được công việc của họ và các quyết định của họ. Nếu hệ thống kiểm tra được tiến hành tốt sẽ cho phép ta được cả các ngoại lệ, và việc uỷ quyền là tốt. Cần phải kiểm soát lại các việc kiểm tra của ta trước khi uỷ quyền cho cấp dưới.

- Nguyên tắc về quyền hạn theo tỷ lệ.

Quyền hạn phải được chuyển giao tương ứng cùng một lúc với các trách nhiệm, phương tiện.

- Nguyên tắc về trách nhiệm kép.

Người cấp trên bao giờ cũng chịu trách nhiệm về các hoạt động của người cấp dưới giúp việc cho mình mặc dù họ đã uỷ quyền cho cấp dưới.

- Nguyên tắc về quyền hạn duy nhất.

Mỗi một người giúp việc chỉ phải báo cáo cho một cấp trên mình về một nhiệm vụ nhất định.

Định biên trong doanh nghiệp

a. Khái niệm

Định biên là việc sắp xếp các cương vị trong cơ cấu tổ chức qua việc xác định những đòi hỏi về nhân lực, dự trữ nhân lực, tuyển mộ, chọn lựa, sắp xếp, đề bạt, đánh giá, đào tạo con người trong doanh nghiệp.

b. Chọn lựa cán bộ quản trị

Chất lượng của người quản trị là một yếu tố quan trọng bậc nhất có ý nghĩa quyết định đối với việc duy trì sự thành đạt của một tổ chức. Vì vậy, cần phải coi việc lựa chọ người quản trị như một bước có ý nghĩa quan trọng nhất trong toàn bộ quá trình quản trị doanh nghiệp. Đây cũng là công việc cực kỳ khó khăn. Mặc dù việc chọn lựa đúng những người quản trị ở những vị trí cao thoạt nhìn có vẻ dễ dàng hơn so với việc chọn những cán bộ quản trị cấp thấp, vì những người mà họ đã từng kinh qua công việc quản lý có một quá trình hoạt động nào đó, qua đó năng lực của họ có thể được đánh giá, nhưng đó chỉ là cái vỏ bọc bên ngoài. Việc lựa chọn sai ở các cấp cao có thể dẫn đến những sai lầm nghiêm trọng hơn. Thường phải mất hàng năm người ta mới có thể biết chắc chắn rằng những người quản trị ở cấp cao và cao nhất có làm tốt hay không; và khi đó phí tổn không chỉ là khoản tiền lương trả cho họ mà còn là sự lãng phí thì giờ có thể tạo ra sự tiến bọ đáng ra có thể có được nếu chọn được những người quản trị giỏi ngay từ đầu.

Để lựa chọn đúng cán bộ quản trị cần chú ý đến các yêu cầu, cần phải xác định rõ yêu cầu đối với công việc cho mỗi chức trách cán bộ.

Khi xác định yêu cầu đối với công việc, phải trả lời các câu hỏi như: Công việc này đòi hỏi phải làm những gì? Phải thực hiện chúng như thế nào? Kiến thức cơ bản, quan điểm và kỹ năng cần thiết là gì? Có thể làm khác được không? Nếu được, những yêu cầu mới là gì? Để tìm được câu trả lời cho các câu hỏi này và các câu hỏi tương tự, ta phải phân tích tương tự, ta phải phân tích công việc. Việc phân tích này có thể được thực hiện qua việc quan sát, phỏng vấn, điều tra hoặc thậm chí phân tích công việc. Như vậy, một sự mô tả công việc, dựa vào việc phân tích công việc, sẽ luôn liệt kê được các chức năng quan trọng, những mối liên hệ trách nhiệm - quyền hạn và mối quan hệ với những vị trí công tác khác nhau. Công việc được giao phải tương xứng với tầm cỡ và năng lực của cán bộ được giao và thu hút toàn bộ thời gian của họ với các kỹ năng làm việc cần có. Một công việc nếu được xác định quá hẹp mà người thực hiện không cần cố gắng, sẽ làm cho họ khó có cơ hội để phát triển, và không kích thích tinh thần hoàn thành công việc. Do đó, người quản trị giỏi sẽ cảm thấy buồn tẻ và bất mãn. Ngược lại, một công việc quá rộng đến mức một người quản trị không thể giải quyết có kết quả được. Điều đó sẽ dẫn đến sự căng thẳng, hỏng việc và không kiểm soát được.

Phương pháp lựa chọn cán bộ quản trị thông thường sử dụng là sau khi xác định rõ yêu cầu đối với công việc, phải sử dụng các kỹ thuật quen thuộc của xã hội học để tuyển chọn (phỏng vấn, trắc nghiệm tâm lý, đề bạt thử, cho tham dự các trò chơi kinh tế, thẩm vấn qua hồ sơ cá nhân v.v...).

c. Sắp xếp, sử dụng

Việc sử dụng cán bộ quản trị phải bảo đảm cho việc vận hành doanh nghiệm cả trong hiện tại và tương lai. Người được sử dụng phải được nhận trách nhiệm - quyền hạn - lợi ích tương xứng, họ phải có động cơ làm việc tương ứng, và họ phải biết rằng nếu không biết cách phải luôn luôn vươn lên thì họ sẽ bị đào thải.

d. Nguồn tuyển chọn

Thông thường kết hợp cả ở trong và ngoài doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp là những người có triển vọng, trung thành với lợi ích của doanh nghiệp có giới hạn tuổi thích hợp cần được lựa ra để đưa đi đào tạo, hoặc đào tạo tại chỗ bằng cách tạo môi trường vươn tới cho họ. Ngoài doanh nghiệp, đó là số người đến xin việc làm ở doanh nghiệp và số học sinh, sinh viên ở các trường phổ thông học nghề và đại học có thiên bẩm tài năng trở thành các chuyên gia quản trị hoặc kỹ thuật ở doanh nghiệp, mà doanh nghiệp cần sớm phát hiện để có kế hoạch đào tạo cá biệt.

VAI TRÒ, VỊ TRÍ NHIỆM VỤ CỦA CÁN BỘ QUẢN TRỊ KINH DOANH

1. Vai trò
2. Vị trí của cán bộ quản trị kinh doanh
3. Nhiệm vụ của cán bộ quản trị kinh doanh

1. Vai trò

Cán bộ quản trị kinh doanh là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của hoạt động kinh doanh và của đường lối phát triển kinh tế của đất nước.

2. Vị trí của cán bộ quản trị kinh doanh

Cán bộ quản trị kinh doanh xét về mặt tổ chức lao đông nói chung là cầu nối liền các yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp thành một khối thống nhất trong phạm vi chức trách của mình.
Đối với cán bộ lãnh đạo, vị trí của họ xét về mặt phối hợp lao động và công việc chung; phải là người khâu nối mọi cá nhân, mọi yếu tố sản xuất trong doanh nghiệp và các thông tin thị trường bên ngoài thành một khối. Họ phải lường trước mọi tình thế có thể xảy ra cho hệ thống, họ phải biết chỉ rõ công việc phải làm cho từng bộ phận, từng cá nhân trong hệ thống dưới quyền của họ mà họ phải có trách nhiệm dẫn dắt để đưa hệ thống tới các mục tiêu theo thứ tự đặt ra trong suốt nhiệm kỳ mà họ đảm đương trách nhiệm.

Đối với cán bộ chuyên môn và nhân viên phục vụ, họ phải đảm nhận từng công việc được giao theo sự phân công chung của người lãnh đạo, nhằm đạt mục tiêu chung đã đề ra và phải được thị trường và khách hàng chấp nhận.

- Xét về mặt lợi ích, cán bộ quản trị kinh doanh là cầu nối nối liền giữa các lợi cíh của xã hội trong khuôn khổ của hệ thống; lợi ích giữa các chủ thể cùng tham gia kinh doanh và cạnh tranh v.v...

+ Nếu chỉ vì lợi ích của cán bộ lãnh đạo, của cán bộ quản lý trong doanh nghiệp thì tập thể những người trực tiếp sản xuất chịu sự quản lý của cán bộ quản trị kinh doanh cũng sẽ không làm việc tốt được và mâu thuẫn tất yếu sẽ nổ ra.

+ Nếu chỉ vì lợi ích của doanh nghiệp mà quên lợi ích của Nhà nước thì thế nào cũng dẫn tới chỗ vi phạm pháp luật và thể chế quản lý kinh tế, xâm phạm đến lợi ích của các doanh nghiệp bạn và của Nhà nước.

+ Nếu chỉ lo giải quyết lợi ích của doanh nghiệp, của Nhà nước mà không nghĩ tới lợi ích của khách hàng thì việc kinh doanh sớm muộn cũng sẽ bị đình trệ v.v...

- Xét về mặt nhận thức và vận dụng quy luật, cán bộ quản trị kinh doanh là người trực tiếp trong khâu nhận thực các quy luật để đề ra các quyết định buộc hệ thống hoặc bản thân phải thực hiện. Cho nên từng loại cán bộ quản trị kinh doanh trong phạm vi, chức trách của mình phải có trình độ để có thể nắm bắt được các yêu cầu của các quy luật khách quan và tự giác tuân thủ nó.

+ Nếu cán bộ lãnh đạo không đủ trình độ nhận thức quy luật thì họ sẽ không đề ra được các quyết định chung cho doanh nghiệp một cách có căn cứ khoa học, bảo đảm tính hiện thực và tính hiệu quả.

+ Nếu cán bộ chuyên môn và nhân viên phục vụ, trong phạm vi công việc của mình không đủ trình độ, kiến thức, không nắm bắt được đầy đủ chuyên môn, nghiệp vụ ma mình đảm nhận thì sẽ không thể biến các quyết định của cán bộ lãnh đạo thành hiện thực một cách hiệu quả nhanh chóng.

3. Nhiệm vụ của cán bộ quản trị kinh doanh

Tùy theo chức trách cụ thể, cán bộ quản trị kinh doanh có các nhiệm vụ khác nhau và cùng nhằm hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Người lãnh đạo có hai nhiệm vụ quan trọng sau:

- Phải xây dựng tập thể những người dưới quyền thành một hệ thống đoàn kết, năng động với chất lượng cao, thích nghi tốt với môi trường.

- Điều khiển tập thể dưới quyền hoàn thành các mục đích và mục tiêu đặt ra một cách vững chắc, ổn định và lâu dài trong điều kiện thị trường luôn biến động. Nhiệm vụ này cũng tương tự đối với các cán bộ chuyên môn, chỉ có khác ở chỗ là phạm vi trách nhiệm của họ nhỏ hơn, chỉ hạn chế ở bộ phận chuyên môn mà họ được giao phó.

Đối với các nhân viên phục vụ, họ có nhiệm vụ phải hiểu rõ ý đồ của cấp trên để tự giác thực hiện nghiêm túc, đồng thời tạo điều kiện để cho các cấp lãnh đạo của bộ phận và hệ thống phát hiện kịp thời các biến động thuộc phần việc mà họ đảm nhận, để có giải pháp xử lý kịp thời.

Thông thường để quản trị kinh doanh thành công người lãnh đạo phải chỉ ra được một cách rõ ràng bằng văn bản cho các cấp dưới của mình (các cán bộ chuyên môn và nhân viên phục vụ) về vai trò, vị trí, nhiệm vụ của mỗi bộ phận và mỗi cá nhân cùng các tiêu chuẩn, định mức cụ thể để có biện pháp kiểm tra, theo dõi, thưởng phạt phân minh và kịp thời.